

# Культура безопасности

(на основе Распоряжения ОАО "РЖД" от 04.07.2013 N 1498р  
"Об утверждении Руководства по созданию системы  
менеджмента безопасности движения в холдинге "РЖД")

**Культура**



совокупность производственных, общественных и духовных достижений людей

**Безопасность движения**



состояние железнодорожной транспортной системы, при котором в результате реализации перевозочного процесса на всех его стадиях не создается опасность жизни и здоровью людей, природе, материальным ценностям и различным техническим комплексам

Создаваемая система менеджмента безопасности движения (СМБД)



переход к открытому обмену информацией, связанной с безопасностью движения



работники не должны испытывать страха наказания за сообщение о недостатках как в своей работе, так и в смежных видах деятельности или деятельности организации в целом.



способствует повышению уровня отношения каждого работника к безопасности движения и понимания проблем в этой области.

**Культура безопасности**



Комплекс отношений и результатов понимания важности и ответственности работников в обеспечении всех видов безопасности. Охватывает практически все элементы СМБД.

## Отличия создаваемой СМБД от существующей системы

### Процедуры существующей системы

1. **Периодическое** принятие различных решений, связанных с безопасностью движения.
2. Декларирование **качественных** целей в области безопасности движения, разработка планов, программ и мероприятий по развитию хозяйственной деятельности «широким фронтом».
3. Внесение изменений в нормативно-методическую базу холдинга и его деятельность в области безопасности движения при появлении новых законодательных, нормативных правовых актов, стандартов и т.д. в условиях **отсутствия документированно установленного порядка** внесения таких изменений.
4. **Принятие мер** по улучшению безопасности движения, исходя из **опыта разбора произошедших** транспортных происшествий и событий. Следование принципу **«реагировать и исправлять»**. Переход к принципу «предвидеть и предупреждать» за счет использования объективных данных об отказах технических средств, технологических процессов, результатов факторного анализа, оценки рисков.

### Процедуры создаваемой СМБД

1. **Формирование Политики** в области безопасности движения, принятой руководством и доведенной до сведения всего персонала.
2. Установление четких **качественных** и **количественных** целей в области безопасности движения на среднесрочный и долгосрочный периоды, принятие целенаправленных **планов** и **программ** обеспечения безопасности и разработка процедур их достижения.
3. **Реализация документированно оформленных методов и порядка** своевременного внесения изменений в нормативно-методическую базу холдинга и его деятельность в области безопасности движения при появлении новых законодательных, нормативных правовых актов, стандартов и т.д.
4. **Управление рисками** с реализацией мероприятий по управлению риском **каждый раз**, когда изменение условий эксплуатации или появление новых данных создает **новые риски** транспортных происшествий и событий. Применение процедур доказательства безопасности, начиная с этапа жизненного цикла «Распределение требований к объекту железнодорожного транспорта». Реализация принципа **«предвидеть и предупреждать»** как превалирующего.

## Отличия создаваемой СМБД от существующей системы

### Процедуры существующей системы

5. **Организация технического обучения** и проверки знаний работников, характеризующих их профессиональную подготовку.
6. **Обеспечение доступа к информации** и обмена информацией для **всех работников, связанных с движением поездов**, посредством организации каналов связи и регламентирования своевременности и достоверности данной информации.
7. Использование средств регистрации и документирования информации в области безопасности движения.

### Процедуры создаваемой СМБД

5. **Дополнение существующей системы** технического обучения и проверки знаний **системой оценки** профессиональных качеств работников, основанной на определении их компетентности, готовности соблюдать требования безопасности и способности гибко реагировать на изменения требований к уровню квалификации. Внедрение технологии оценки качества тематических курсов и процессов технической учебы. **Формирование среды**, благоприятной для **стимулирования** у работников стремления постоянно улучшать свою работу и работу своих коллег.
6. **Расширение доступа к информации** и обмена информацией с **возможностями свободной и неограниченной передачи информации** о нарушениях безопасности движения, правильности хода ликвидации их последствий и имеющихся недостатках в организации процессов, связанных с безопасностью движения. **Переход к позитивной культуре безопасности.**
7. Разработка, ввод в действие и ведение системы стандартов в области учета регистрируемой информации. Разработка, ввод в действие и ведение документации СМБД.

## Отличия создаваемой СМБД от существующей системы

### Процедуры существующей системы

8. **Расследование и учет транспортных происшествий и событий**, анализ состояния безопасности движения и принятие необходимых мер по предупреждению транспортных происшествий и событий.
9. **Отсутствие** в ряде филиалов и структурных подразделений холдинга «РЖД» **документированных планов действий при возникновении транспортных происшествий** и событий, документированного порядка информирования в случае их возникновения и в ходе ликвидации их последствий, а также документированного порядка действий персонала при возникновении нештатных ситуаций.
10. **Проведение технических ревизий** с элементами аудита.

### Процедуры создаваемой СМБД

8. **Дополнение процедур** служебного **расследования процедурами выявления причинно-следственных связей**, предшествующих возникновению транспортных происшествий и событий, в том числе причин, порождаемых системно-организационными недостатками. **Дополнение процедур анализа анализом результативности** управления безопасностью движения, а процедур принятия необходимых мер – процедурами принятия мер по непрерывному совершенствованию СМБД или ее реинжинирингу.
9. **Формирование документированной системы действий при возникновении транспортных происшествий и событий**, порядка информирования в случае их возникновения и в ходе ликвидации их последствий, а также документированного порядка действий персонала при возникновении нештатных ситуаций во всех филиалах и структурных подразделениях холдинга «РЖД», с учетом возможностей взаимодействия с работниками смежных подразделений холдинга, а также причастных сторонних организаций.
10. **Дополнение системы** проведения технических **ревизий и технических аудитов проведением внутренних аудитов СМБД**, а в перспективе – внешних аудитов и сертификации системы управления безопасностью движения.

# Признаки позитивной культуры безопасности

1. Достижение управляемости всех процессов деятельности, связанных с безопасностью движения, и ведущей роли менеджмента в ресурсном обеспечении этих процессов.

Для этого необходимо добиваться

- «наблюдаемости» менеджмента, т.е. осознания и уверенности исполнительского персонала в том, что процессы, связанные с безопасностью движения, находятся под управлением известных этому персоналу лиц;
- приоритета поступков персонала в пользу обеспечения безопасности движения по отношению к обеспечению производительности или провозной способности;
- демонстрации поведения руководителей всех уровней, в т. ч. выдачи ими распоряжений, в интересах безопасности движения.

2. Обеспечение двухстороннего обмена информацией (как по вертикали снизу вверх и сверху вниз, так и по горизонтали с работниками смежных видов деятельности и работниками смежных организаций) с предоставлением достаточного числа каналов обмена информацией.

Для этого необходимо добиваться

- организации системы внутренних докладов о состоянии безопасности движения, инициируемых исполнительским персоналом;
- доступности менеджмента всех уровней;
- активного отклика менеджмента на озабоченность персонала по вопросам безопасности движения;
- развития систем доступной связи и обмена информацией по вопросам безопасности движения;
- полноты информации в области безопасности движения;
- обеспечения любого взаимодействия персонала, связанного с безопасностью движения, системами взаимодействия с обратной связью.

# Признаки позитивной культуры безопасности

3. Вовлечение персонала в решение проблем безопасности движения (поддержка его стремления к обсуждению проблем безопасности движения, планированию мероприятий или улучшений, оценке их результативности) как в сфере ответственности самого работника, так и в сфере ответственности других работников.

Обеспечивается за счет

- привлечения к обсуждению возникающих проблем на созываемых совещаниях и собраниях;
- непосредственного общения при посещении предприятий и рабочих мест;
- выдвижения непосредственных исполнителей в качестве участников или докладчиков на соответствующих конференциях;
- морального и материального стимулирования деятельности в области улучшения безопасности движения;
- привлечения персонала к регламентации вносимых изменений в производственные или технологические процессы;
- направления на обучение или обучения на месте персонала в связи с проводимыми изменениями.

4. Непрерывное отслеживание решения выявленных проблем безопасности движения, выявление новых проблем, а также приобретение опыта из любых случаев нарушений безопасности движения.

Для этого необходимо добиваться

- создания системы мониторинга культуры безопасности движения;
- периодического изучения отношения персонала к состоянию безопасности движения в организации и мероприятиям по уменьшению последствий возможных событий;
- регистрации (в журналах установленной формы, базах данных и т.п.) проявлений беспокойства персонала о состоянии безопасности движения;
- развития системы служебного расследования и разбора событий, связанных с нарушением правил безопасности движения.

## Признаки позитивной культуры безопасности

5. Признание существования системных причин нарушений безопасности движения, перенос акцента с ошибки человека как причины небезопасного события на человеческие ошибки как симптом наличия проблем в системе.

Для этого необходимо добиваться

- культуры доверительного отношения к персоналу;
- осознания персоналом своей ответственности;
- создания правил и процедур распределения выявляемых недостатков или неисправностей и их учета за соответствующими структурными подразделениями или должностными лицами;
- создания правил и процедур дисциплинарного воздействия на персонал за выявленные недостатки или неисправности;
- ответственного отношения менеджмента к решениям, принимаемым в пользу обеспечения производительности или пропускной способности, а не безопасности движения.

## Цель расследования причин нарушения безопасности движения

- установление возможно более полного набора причин нарушений, чтобы при последующих разборах можно было наиболее адекватно реагировать на предупреждение этих нарушений в будущем;
- поиск звена управления или организации деятельности как источника изменчивости процесса с изучением того, как этим можно управлять.

Менеджментом организации признается, что основная ответственность за нарушения безопасности движения лежит на организации, и поэтому расследования проводятся, исходя из мультипричинности событий. !

В отношении причастного персонала должна действовать презумпция невиновности до решения компетентных органов, что **переносит акцент с ошибки человека как причины небезопасного события на человеческие ошибки как симптом наличия проблем в системе** (системных причин).



# КОНТАКТЫ

Паринов Денис Владимирович, к.э.н., доцент  
раб. тел. 8 (473) 265-38-15  
моб. тел. 8 (909) 214-17-01  
[parinovdv@gmail.com](mailto:parinovdv@gmail.com)

СПАСИБО  
ЗА  
ТЕРПЕНИЕ И ВНИМАНИЕ!!!